

Илья Любимов

Как найти источник вдохновения для команды,

или Что делать, если
в команде разброд и шатания

nexters



**Saint
TeamLead**
Conf **2022**



A portrait of Ilya Lyubimov, a man with short dark hair, glasses, and a goatee, wearing a grey and blue striped sweater. He is smiling and looking towards the camera. The background is slightly blurred, showing an outdoor setting with buildings.

Илья Любимов

agile-coach в Nexters

Помогаю командам и организациям лучше понимать, что происходит.
Практикую системный коучинг орг.расстановки.

Исследую неочевидные подходы в менеджменте и жизни. И тему возникающего будущего: "Какое будущее хочет прийти в этот мир через тебя и организацию? Как научиться в этом ориентироваться и не теряться? Как найти и сформулировать то видение, в котором есть энергия?"

Про это, кстати, частично доклад и будет.

TG WA: 89218618580

Как устроен доклад:

1. Я расскажу о том, какие проблемы может решить источник вдохновения
2. Общая схема
3. Область применимости
4. Кейс
5. Подробные инструкции по проведению в своей команде

**Какие виды
разброда
и шатания
встречаются
в командах?**



Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

Конфликты



Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

Конфликты



Низкая энергия



Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

Конфликты



Низкая энергия



Лебедь раком жуку



Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

Конфликты



- «Дедовщина»
- Борьба за власть

Низкая энергия



Один тащит,
у остальных лапки

Лебедь раком щуку



- Клановые войны
- Никто не понимает, что происходит и не проясняет

Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

Конфликты



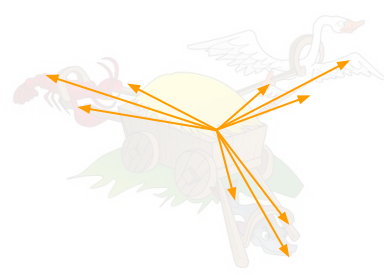
- «Дедовщина»
- Борьба за власть

Низкая энергия



Один тащит,
у остальных лапки

Лебедь раком щуку



- Клановые войны
- Никто не понимает, что происходит и не проясняет

А хочется-то целеустремлённости и синергии!)





*„Хочешь успешно
руководить — найди
общую цель.”*

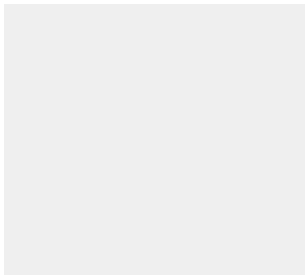
Вопрос:

а как?

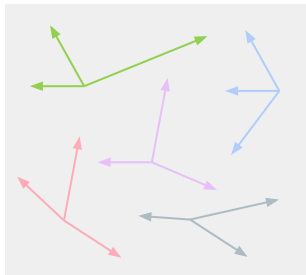


Если совсем коротко, алгоритм вот такой:

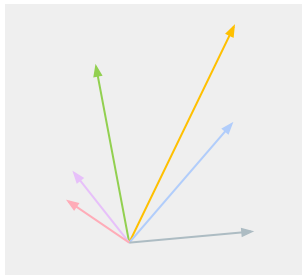
1. Создаем
условия



2. Опрашиваем
каждого



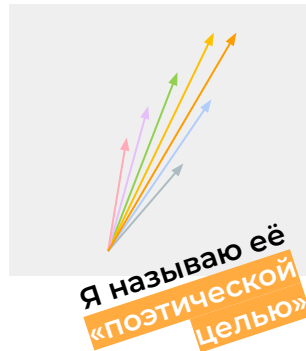
3. Выделяем
общее



4. Добавляем
желание
компании



5. Подбираем
вдохновляющую
формулировку



Когда может не получиться:

1. Центр принятия решения за пределами команды.
2. У людей нет доверия к вам/к инструменту. (Тогда бы я делал то же самое, но через частные беседы).
3. Может выясниться, что людям недоговаривали и их нанимали не для того, для чего на самом деле существует команда.
4. Хорошо работает на небольших командах. До 13 человек. Больше пробовал, один раз — не получилось. Думаю, что можно провести в небольшой команде команд (до 36 человек) в несколько этапов.
5. Уровень команды неважен.
6. Может оказаться, что общей цели нет. Проверочный вопрос: можете ли вы справиться друг без друга? Тогда не стоит вкладываться в бессмысленную сущность — отомрёт сама.

Кейс 🤯

Команда разваливается.

Много конфликтов. И внутри и вовне.

Вы подключаетесь к команде.



С чего начнёте?



**Нужно быстро понять,
что за люди в команде и чего
они вообще хотят.**



Экспресс-сверка по целям и ценностям

*Зачем я хожу
на работу?*

*В какой команде
я бы хотел работать?*

*Что я готов для
этого делать?*

*Что я не готов
делать никогда?*

Это сработало

Зачем я хожу на работу

Выяснилось, что многие хотят признания.

Что я хочу делать

Эти ответы помогают распределить работу и зоны ответственности между людьми.

В какой команде я хочу работать

Выяснилось, что видение команды тоже во многом схожее: поддержка, уважение

Что я не готов терпеть в команде

Тут было очень много полезных разговоров про установление и выравнивание границ. Какое поведение приемлемо, а какое нет.

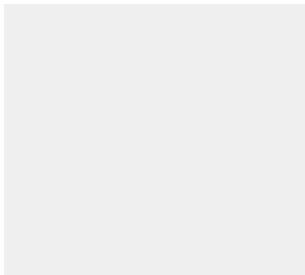
**Но чего-то
не хватало....**

Чего?

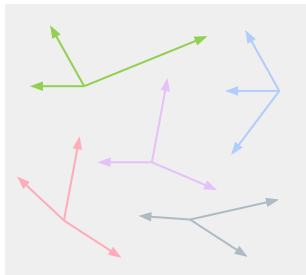


Общий алгоритм:

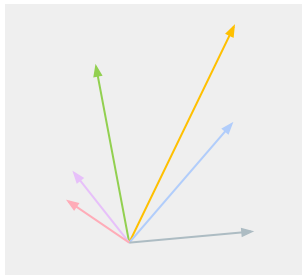
1. Создаем условия



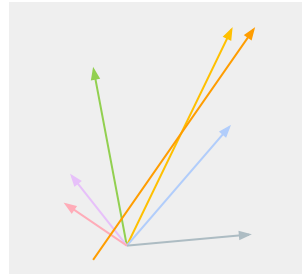
2. Опрашиваем каждого



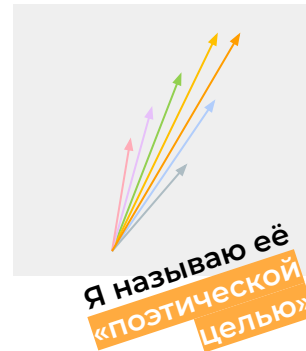
3. Выделяем общее



4. Добавляем желание компании



5. Подбираем вдохновляющую формулировку



Three short orange dashes arranged in a fan-like shape to the left of the title.

Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы
получать признание — это
хорошо. **Но платят им за
другое.**



Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы получать признание — это хорошо. **Но платят им за другое.**

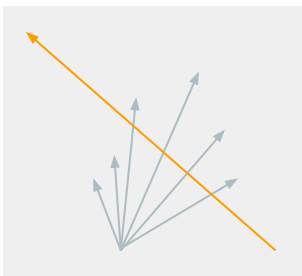
Ёмкой формулировки

Список хотелок хорош.
Но на 9 человек по 3-5 стикеров.
Общее, конечно, улавливается, но ...



Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы получать признание — это хорошо. **Но платят им за другое.**



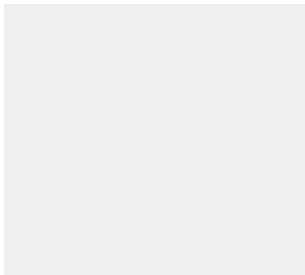
Ёмкой формулировки

Список хотелок хорош.
Но на 9 человек по 3-5 стикеров.
Общее, конечно, улавливается, но ...

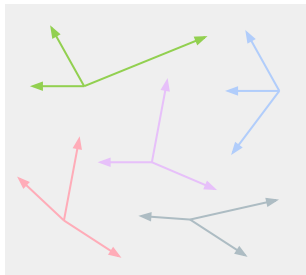


Итого. Подробно:

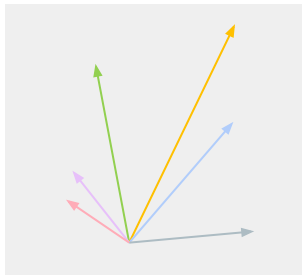
1. Создаем условия



2. Опрашиваем каждого



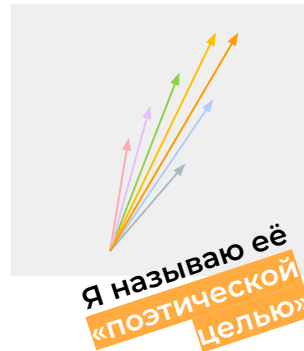
3. Выделяем общее



4. Добавляем желание компании



5. Подбираем вдохновляющую формулировку



Результат команды из кейса:



1. Вошла
в шорт-лист
премии

2. Попутно
перевыполнила
ожидания компании
от команды

План встречи:

1. Создать доверительную атмосферу. Лучше всего работают истории про себя. Тут мы делали “Мой самый большой фейл уходящего года”.
2. Люди на стикерах пишут ответы на все четыре вопроса и приклеивают в соответствующий квадрат.
3. Потом рассказывают о том, что написали. Обсуждаем квадраты по очереди.
4. Важно проговорить содержание последнего квадрата до конкретных действий.
5. Обсудите, кто что делает для движения к этой цели. Наметьте шаги и точки синхронизации.

После встречи я оставил стикеры висеть в комнате на пару недель.

Важные нюансы

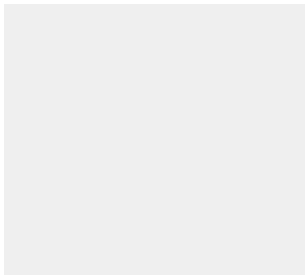
- Предварительно показать план встречи, объяснить смысл и предложить внести корректировки. Это снимает ненужную неопределенность и дает возможность собрать и отработать возражения до мероприятия.
- Важно начать с личных историй. Создаёт доверие. Универсальная тема: “Лучшая команда в моей жизни”.
- Важно подготовить блок “Чего компания хочет от команды”. Желательно, чтобы кто-то сверху пришёл и рассказал.
- Важно сделать всё за одну сессию. И, если есть возможность, очно.
- Поэтическая цель формулируется не всегда сразу. Это нормально.
- Критерий хорошо сформулированной поэтической цели — она вдохновляет, заряжает энергией.
- Если вы внешний человек по отношению к команде: консультант, HR или менеджер, подумайте, хотите ли вы встроить свой вектор в результирующий вектор команды.

А что дальше?

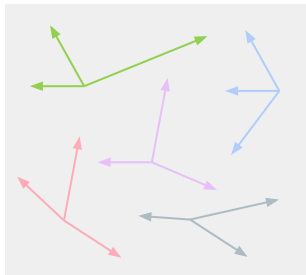
1. По возможности встроить “поэтическую” цель команды в официальные цели команды. Например, если у вас OKR, это может быть проще, там как раз нужны амбициозные цели.
2. Брать в работу задачи по приближению к этой цели. Используйте “поэтическую” цель, как аргумент и критерий в принятии решений.
3. Периодически устраивать ретроспективы на тему “Стали ли мы ближе к нашей цели?”
4. Все пионерлагерные методы, если команда такое любит: цель на стене, футболочки и т.п.
5. Празднуйте завершения этапов движения к цели. Ну и, конечно же, достижение самой цели!

Напоследок еще раз напомню алгоритм:

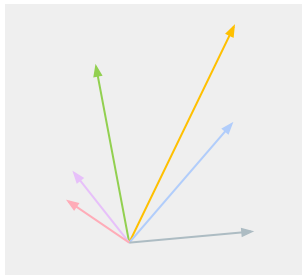
1. Создаем
условия



2. Опрашиваем
каждого



3. Выделяем
общее



4. Добавляем
желание
компании



5. Подбираем
вдохновляющую
формулировку





**Общая цель —
мощный
источник
вдохновения**



**Теперь и вы знаете,
как его активировать**